

La administración de un seminario como un llamado

Institute for Excellence in Christian
Leadership Development
Buenos Aires, Argentina – 19-23/03/07



por *Lourenço Stelio Rega*©

Quien preside, faça com entusiasmo y diligencia - Rom 12:6 , 8, 9-2

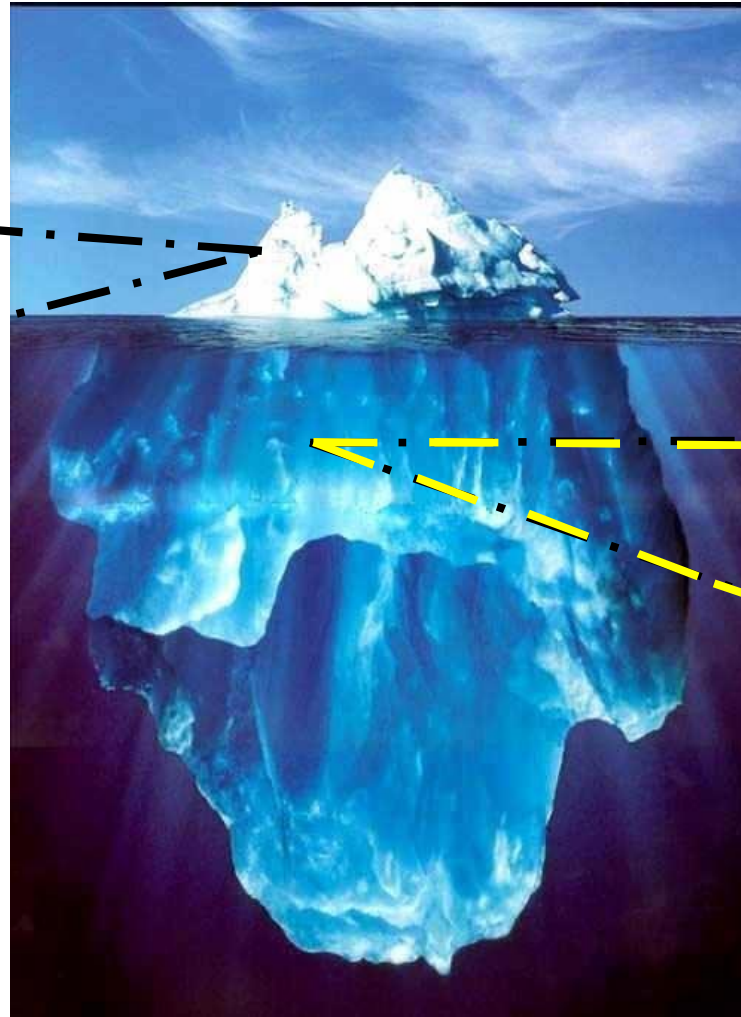
- Pero teniendo dones que difieren, según la gracia que nos ha sido dada, *usémoslos*: ... **el que dirige, con diligencia** ...
- El amor *sea* sin hipocresía; aborreciendo lo malo, aplicándoos a lo bueno.
- *Sed* afectuosos unos con otros con amor fraternal; con honra, daos preferencia unos a otros;
- no seáis perezosos en *lo que requiere* diligencia; fervientes en espíritu, sirviendo al Señor,
- Gozándo-*os* en la esperanza, perseverando en el sufrimiento, dedicados a la oración,
- contribuyendo para las necesidades de los santos, practicando la hospitalidad.
- Bendecid a los que os persiguen; bendecid, y no maldigáis.
- Gozaos con los que se gozan y llorad con los que lloran.
- Tened el mismo sentir unos con otros; no seáis altivos en vuestro pensar, sino condescendiendo con los humildes. No seáis sabios en vuestra propia opinión.
- Nunca paguéis a nadie mal por mal. Respetad lo bueno delante de todos los hombres.
- Si es posible, en cuanto de vosotros dependa, estad en paz con todos los hombres.
- Amados, nunca os venguéis vosotros mismos, sino dad lugar a la ira *de Dios*, porque escrito está: *mía es la venganza, yo pagare*, dice el Señor.
- pero si tu enemigo tiene hambre, dale de comer; y si tiene sed, dale de beber, porque haciendo esto, carbones encendidos amontonaras sobre su cabeza.
- No seas vencido por el mal, sino vence con el bien el mal.

Los dos lados de la vida de quien dirige

BÔNUS

Cargo,
status,
privilegios,
autoridad,
etc.


Premio



ÔNUS

Personalidad del
presidente/admin,
equilibrio
emocional,
motivaciones
personales,
sentido de la
misión, como
percibe y motiva
al equipo, etc.

Costo

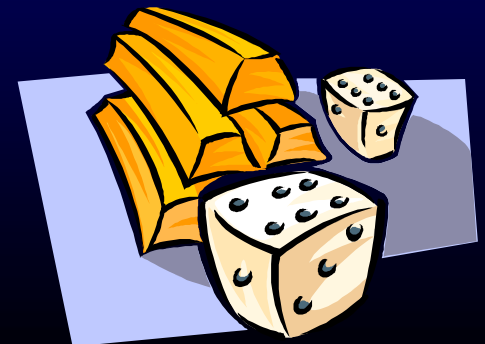
The background of the slide is dark blue with several concentric, light blue circles centered around the text, creating a ripple effect.

**Liderazgo y
planificación
como llamado
divino**

La realidad ...

ü Generalmente, la administración de seminarios ha sido empírica, instintiva y muchas veces amateur

ü Las instituciones viven dependientes de “pases mágicos” de los “salvadores de la patria”



El costo de una buena administración...

ü Las exigencias de la vida contemporánea no perdonan más las fallas estratégicas, frente a los experimentos administrativos

ü Se puede contar inclusive con la participación de personas bien intencionadas, mas todo tornase difícil sin el líder que no tenga una vida equilibrada, desconociendo los principios y leyes básicas de la Administración

Líderes inteligentes... mas reacciones emocionales...



**Como tratar
con personas
que actúan
instintivamente
y juzgan que
están actuando
lógicamente ...**

Mitos sobre el liderazgo en un seminario ...

ü Si tiene vocación y es profesor, tiene que dar buenos frutos ...

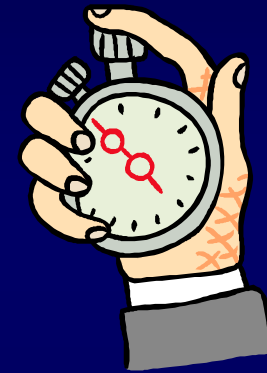
ü Mito de Rambo - el hombre de los siete instrumentos y súper especialista

ü ¡Resultados ahora! ... importa que el show continúe

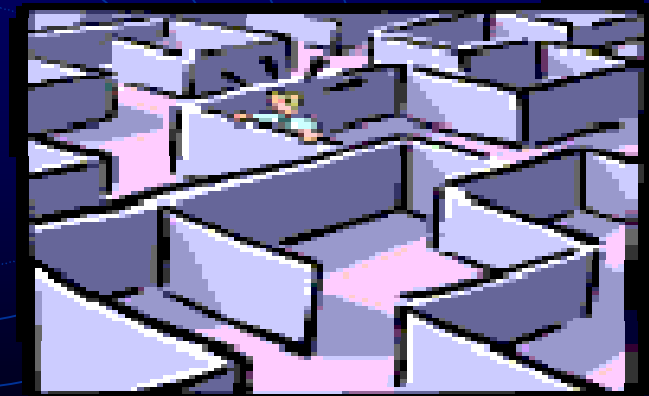
Competencias para liderar

No basta tener título o cargo de
presidente / administrador

- ü Espirituales
- ü Físicas
- ü Emocionales
- ü Intelectuales
- ü Relacionales
- ü Operacionales – liderazgo
- ü Multi-visión



Diferencias entre liderar y gerenciar / administrar



Diferencias entre liderar, administrar, gerenciar e mandar

JEFE

Existe para controlar lo que fue decidido *arriba*, y para tener certeza que *abajo* fue cumplido



JEFE X LÍDER

JEFES son obedecidos
LÍDERES son respetados

En cuanto que el gerente **busca** el control, el líder **facilita** la mudanza. El gerente **mira para** el día a día, **el líder amplia** el futuro.

Diferencias entre ser gerente y ser líder

| GERENTE / ADMINISTRADOR | LÍDER |
|---|--|
| Administra - mantiene el sistema | Innova - crea el sistema |
| Es una copia | Es original, modelo |
| Focaliza sistemas y estructuras | Focaliza y valoriza personas - mira la "misión" |
| Busca y depende de controles | Facilita la mudanza e inspira confianza |
| Piensa a corto plazo | Tiene visión a largo plazo |
| Pregunta "¿cómo?", "¿cuándo?" | Pregunta "¿por qué?" |
| Mira los resultados inmediatos | Tiene sus ojos para el futuro |
| Acepta el "status quo" - "sacerdote" | Desafía el "status quo" - "profeta" |
| Mantiene los procedimientos, es dependiente | Busca nuevas alternativas |
| Sigue proyectos establecidos | Establece proyectos |
| Enfoque contable | Enfoque histórico |
| Actividad "brazal" | Actividad reflexiva, visionaria |
| Trabaja y produce | Muda el rumbo |
| Planea la rutina del día a día | Determina la dirección de la organización |
| Ve si las cosas están funcionando | Busca nuevos caminos para la organización |
| Hace cierto las cosas - eficiente | Hace las cosas ciertas - eficaz |
| Hace con que las personas hagan cosas | Hace con que las personas quieran hacer las cosas - apela para valores/creencias |

CAÍN o ABEL – ¿Por cuál decide? - I

| Abel | Caín |
|---|---|
| Es un hombre de organización, piensa en equipo, piensa en el todo y en los objetivos del grupo | Es un hombre que actúa por cuenta propia, mas da la impresión de ser un hombre de organización |
| Respeto sus subordinados | Gusta la subserviencia |
| Aprecia la realización de tareas | Busca el prestigio que advén de los créditos por la realización de tareas |

CAÍN o ABEL – ¿Por cuál decide? - II

| En cuanto Abel está pensando en términos de ... | Caín está pensando en términos de ... |
|--|--|
| Problemas que afectan la organización, al grupo | Problemas que le afectan y amenazan su cargo |
| Hacer el trabajo | Ganar crédito, cargos, <i>status</i>, aumento |
| Trabajo en equipo | Poder sobre los otros (<i>mi</i> territorio) |
| Lealtad para con los colegas de trabajo | Lealtad de los subordinados para con él |
| Prestación de cuentas | Evitar la culpa y de sentirse presionado |
| Competitivos | Enemigos |
| Metas de campaña de la organización | Promoción personal, fama |

CAÍN o ABEL – ¿Por cuál decide? - III

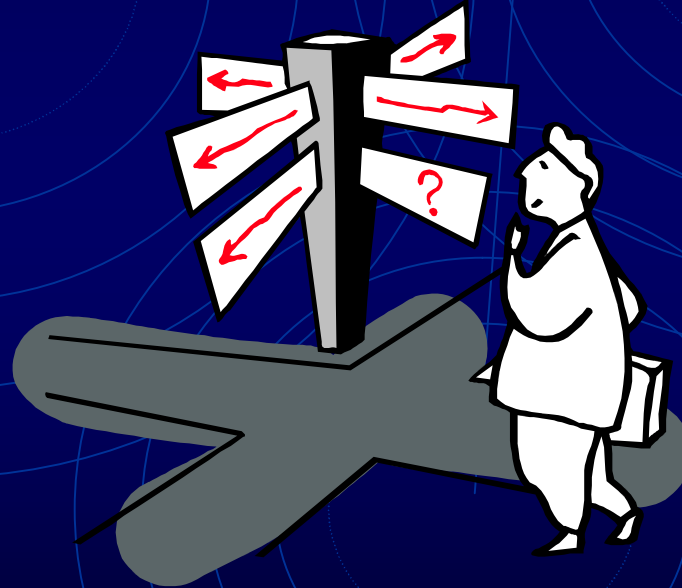
| Abel utiliza el lenguaje para ... | Abel utiliza el lenguaje para ... |
|--|--|
| Comunicar as sus ideas | llegar a donde quiere |
| Persuadir, convencer | Manipular |
| Expresar hechos | Bajular |
| Lógica | Fantasía |
| Invocar aspiraciones mayores, lidera con ideas | Invocar emociones menores, lidera con las pasiones |
| Asuntos de negocios | Difunde noticias falsas |
| Palabras que tienen significado y sinceridad | Palabras que son elásticas y no confiables |
| Palabras que <i>son</i> promesas | Palabras que <i>sugieren</i> intenciones |
| Palabras que reflejan la consciencia | Palabras que reflejan lo conveniente para sus intereses personales |
| Palabras que son herramientas para construir | Palabras que son armas para ganar |

El líder y el poder



Del libro:
*Familia
Total*

Principios orientadores y personales de lo administrador de un seminário



Por detrás del trabajo del líder existen variables que orientan o gerencia su comportamiento o actitudes en relación al trabajo y a las personas.

- ® **Visión contable / histórica**
- ® **Liderazgo reactivo / proactivo**
- ® **Liderazgo orientado para el tiempo y para acontecimientos**
- ® **Liderazgo orientado para tareas y para relacionamientos**

Liderazgo orientado por una visión ...

| CONTABLE | HISTORICA |
|---|---|
| resultados palpables y visibles | mira el futuro en busca de resultados palpables y visibles |
| cuenta las personas | ve las personas |
| cuenta las personas que están trabajando | cuenta todos para ver el potencial de las personas |
| ve si ellas están produciendo | busca comprender porque ellas no están produciendo |
| ¿los resultados fueron alcanzados? | ¿la visión del grupo es válida? |
| deja de lado las personas que no cooperan, " <i>es tiempo perdido preocuparse con ellas</i> " | busca comprometer a las personas que todavía no adherirán a la visión |
| productividad en el ministerio | construcción histórica del ministerio |
| vida intensa | vida extensa |
| énfasis en tareas, actividades | énfasis en relacionamientos, para después pensar en tareas |

Estilo reactivo e proactivo

| REACTIVO | PROACTIVO |
|---|---|
| pasivo | activo |
| espera a cosas acontezcan | hace las cosas acontezcan |
| vida determinista | vida determinativa |
| somos un espejo social y reaccionamos como mapas determinados | somos constructores de la realidad social |
| reaccionamos al cotidiano (scripts) de la vida | escribimos nuestra historia |
| el ambiente, las contingencias son responsables | somos responsables por nuestros actos |
| sin autoconciencia | con autoconciencia |
| vida orientada por situaciones, sentimientos y eventos | vida orientada por principios y valores |
| las decisiones son REACCIONES a situaciones externas | conducimos la mayor parte de las situaciones de la vida |
| las decisiones son tomadas y la organización anda en la medida que las cosas van aconteciendo | tenemos iniciativa y planificamos la vida de la organización para un rumbo definido |

Lenguaje reactiva e proactiva

| LENGUAJE REACTIVA | LENGUAJE PROACTIVA |
|--|---|
| no hay nada más que hacer | Vamos a buscar alternativas |
| soy así y basta, no cambio más | Puedo tomar otra actitud |
| eso me deja loco | Requiero de un tiempo para evaluar mejor mis sentimientos |
| ellos nunca van aceptar eso ... | busco hacer una presentación eficaz |
| tengo que hacer eso ... | necesito encontrar una reacción adecuada |
| no puedo | yo decido no poder |
| Yo preciso ... | Yo escojo ... |
| Ay, si yo pudiese ... | yo voy hacer ... |
| a estas alturas esta es la mejor salida (¿o sería <i>menos peor</i> ?) | bien, como habíamos previsto, tenemos que echar mano del plano B ... |
| mas eso va desagradar al fulano | bien, como lo habíamos acordado ... |

Vida orientada para el tiempo o acontecimiento

| TIEMPO | ACONTECIMIENTO |
|--|---|
| horarios/programas/puntualidad | preocupación más con los detalles de los acontecimientos de lo que con los horarios |
| visión cronológica del tiempo | visión eventual del tiempo |
| el tiempo es oro (contado y medido) | el tiempo se vive y se experimenta |
| reuniones y trabajo están controlados por el tiempo | reuniones y trabajo son valorizados por las oportunidades de realizaciones |
| nada se puede hacer sin una planificación previa | los acontecimientos indican los rumbos a seguir |
| preocupación por la puntualidad y cantidad de tiempo utilizado | preocupación con detalles del acontecimiento sin medir el tiempo necesario |
| gerenciamiento del tiempo para alcanzar lo máximo dentro dos límites fijados | consideración exhaustiva del problema hasta resolverlo |
| actividades marcadas con el tiempo fijo e con objetivos específicos | actitud "pase lo que pase", no está sujeta a ningún esquema |
| Son ofrecidas recompensas como incentivos | el esfuerzo en terminar un evento o desafío, es en si, una recompensa |
| Énfasis en fechas e historia | énfasis en la experiencia presente, más que las del pasado o futuro |

Orientación para tareas o relacionamientos - I

| TAREAS | RELACIONAMIENTO |
|--|---|
| enfoque en tareas y normas | enfoque en personas y acontecimientos |
| satisfacción en cumplir objetivos | satisfacción en los relacionamientos |
| motivación en realizar cosas | motivación en la interacción con personas |
| aceita soledad y privación social para alcanzar realizaciones personales | lastima la soledad; sacrifica realizaciones personales por el beneficio del grupo |
| vidas frenéticas por tentar siempre mantenerse ocupado con alguna tarea | gastan mucho tiempo y energía en mantener lazos personales |
| las personas son vistas como meros objetos en su esquema de trabajo | as personas son vistas como oportunidades para relacionamiento y convivencia |
| acepta las personas cuando las tareas e los objetivos están sendo alcanzados | precisan de la aceptación y del estímulo del grupo |

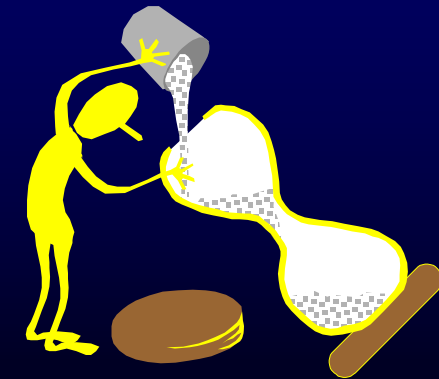
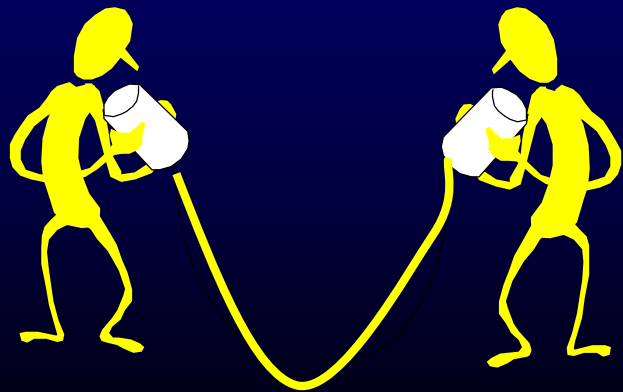
Orientación para tareas o relacionamientos - II

| TAREAS | RELACIONAMIENTO |
|--|--|
| recompensa a las personas que alcanzan el máximo de tareas y objetivos del grupo | recompensa a las personas que consiguen lidiar con los conflictos e con relacionamientos |
| vida dirigida por una sucesión interminable de objetivos y metas | la mayor prioridad es establecer y mantener relacionamientos personales |
| pasa más tiempo planificando, haciendo relatorios | pasa más tiempo visitando, conversando |
| "vamos trabajar e si sobrar tiempo podremos relacionarnos" | conoce a la persona antes de iniciar la tarea |
| burócrata - estructuralista | "humanocrata" - funcionalista |
| salario en la base del "job description" | salario en la base del valor de la persona |

¿quién yo soy?



TEST DE PERFIL DEL LÍDER



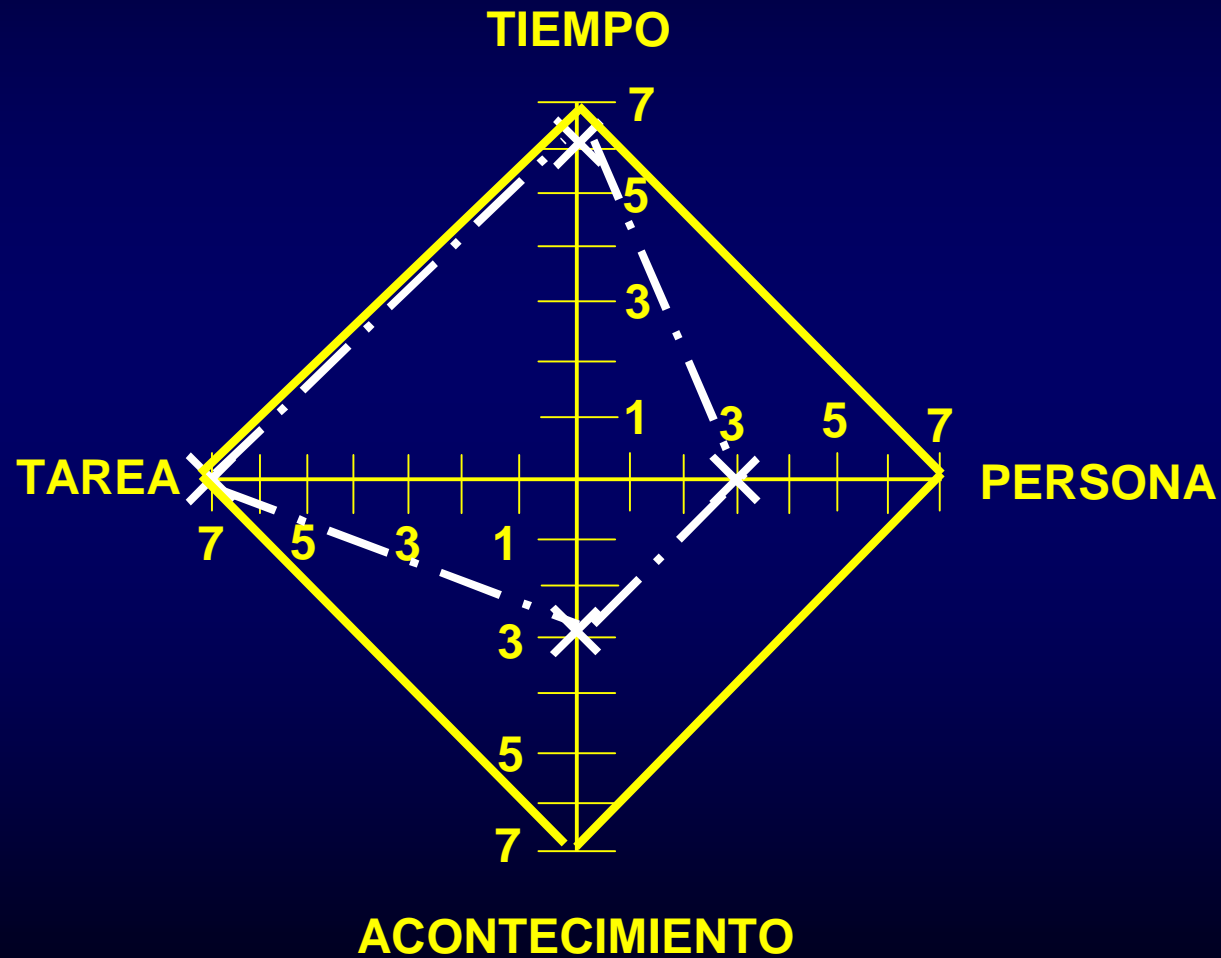
¿quién yo soy?

TEST DE PERFIL DEL LÍDER

| <i>Estilo – Orientado para</i> | | | | | | Total (T) | Media T / 5 |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------------|
| Tiempo | 4= 7 | 7= 5 | 9= 5 | 11= 7 | 19= 7 | 31 | 6 |
| Acontecimiento | 2= 7 | 10= 2 | 13= 2 | 14= 2 | 18= 2 | 15 | 3 |
| Tarea | 3= 7 | 5= 7 | 6= 7 | 12= 7 | 17= 7 | 35 | 7 |
| Persona | 1= 2 | 8= 2 | 15= 5 | 16= 2 | 20= 2 | 13 | 3 |

TEST DE PERFIL DEL LÍDER

¿quién yo soy?



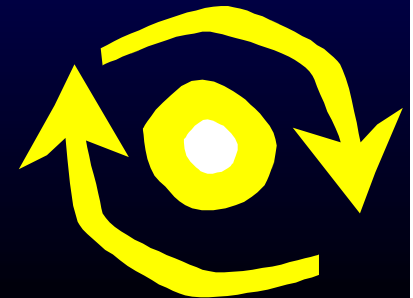
El ciclo de vida de los proyectos, emprendimientos y liderazgo



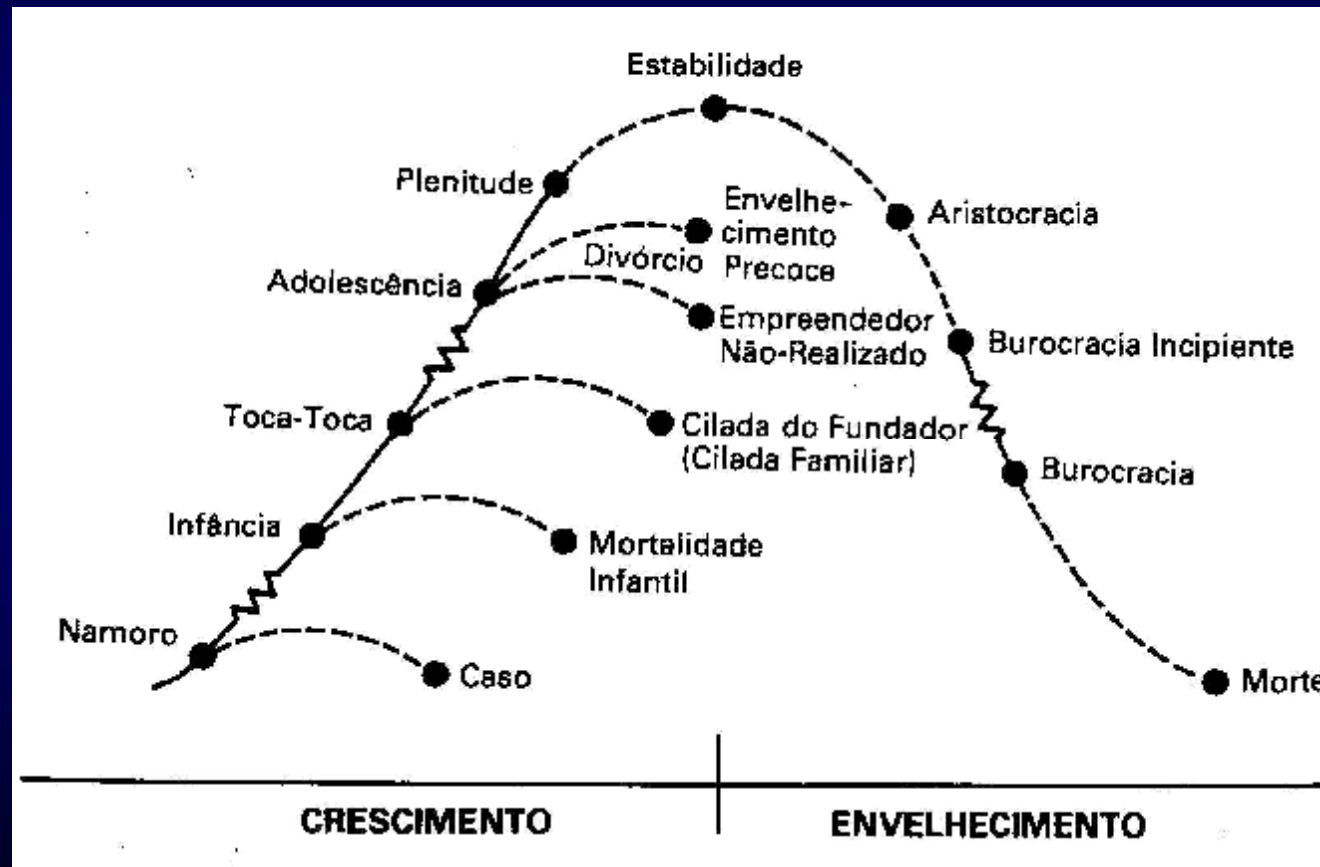
Casi todo en la vida tiene un ciclo que demuestra el inicio y el desarrollo de fases.

La propia vida es así, nacemos, crecemos y después viene la vejez y la muerte.

Llamamos eso de ciclo cuando, generalmente, el fenómeno puede ser repetido en situaciones semejantes.



Los ciclos de vida también están presentes en los proyectos o emprendimientos



Ichak Adizes (*Os ciclos de vida das organizações*)

Ciclos de vida en una organización religiosa

“Curva Acampanada”



Robert Dale, *To Dream Again – how help your Church come alive*, Nashville: Broadman Press, (1981).

Ciclos de vida numa organização religiosa



® Sueño

® Valores

® Objectivos

® Estructura

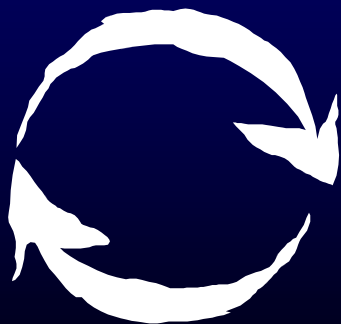
® Implementación

® Nostalgia

® Cuestionamiento

® Polarización

® Apatía



Para cada fase del ciclo de vida, hay un tipo de líder

| Fase / niveles | Líder típico |
|------------------------|------------------------|
| Sueño | Visionario |
| Valores | Elaborador |
| Objetivos | Planejador |
| Estructura | Organizador |
| Implementación | Activista |
| Nostalgia | Tradicionalista |
| Cuestionamiento | Detective |
| Polarización | Pleitistas |
| Apatía | Muerto |

**¿O qué hacer para que el
proyecto, o
emprendimiento y mi
liderazgo no entre en
colapso?!?!**

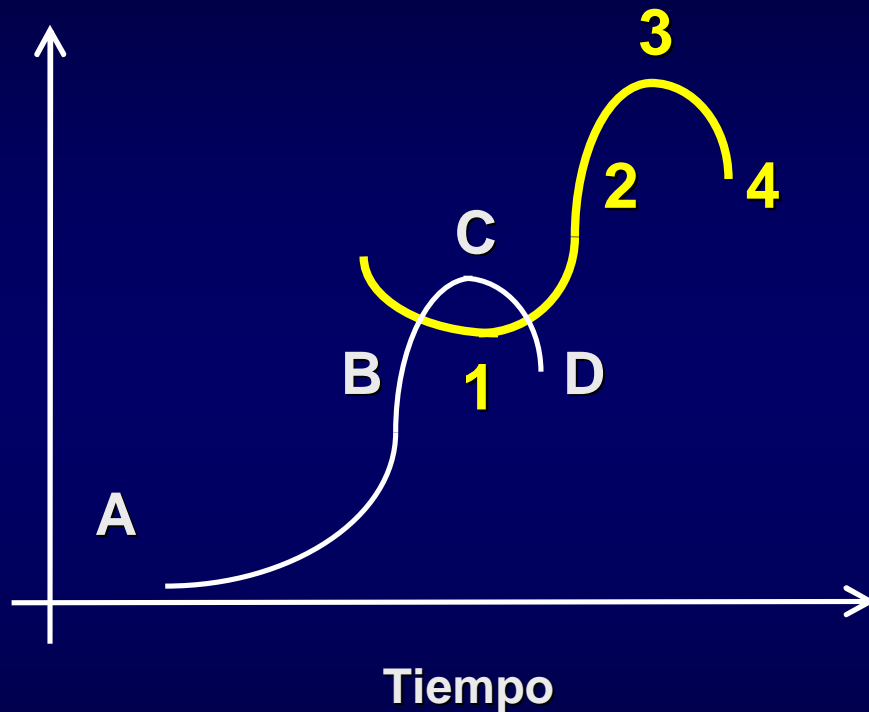


Será necesario considerar que:

- ① Una de las reacciones positivas a la caída de la curva acampanada es **implementar un nuevo ciclo antes del inicio del declive**
- ① Ocasión en que hay condiciones favorables de mano de obra y recursos suficientes para iniciar un nuevo ciclo
- ① *Tendremos aquí una segunda **curva sigmoidea** (curva en forma de “S”)*

Dando la vuelta por arriba ...

Desenvolvimiento



Primera curva (blanca)

A = Nacimiento del sistema,
proyecto, paradigma

B = Desenvolvimiento/crecimiento

C = Clímax, madurez del proyecto,
paradigma

D = Declive

Segunda curva (amarila)

A = Nacimiento del sistema,
proyecto, paradigma

B = Desenvolvimiento/crecimiento

C = Clímax, madurez del proyecto,
paradigma

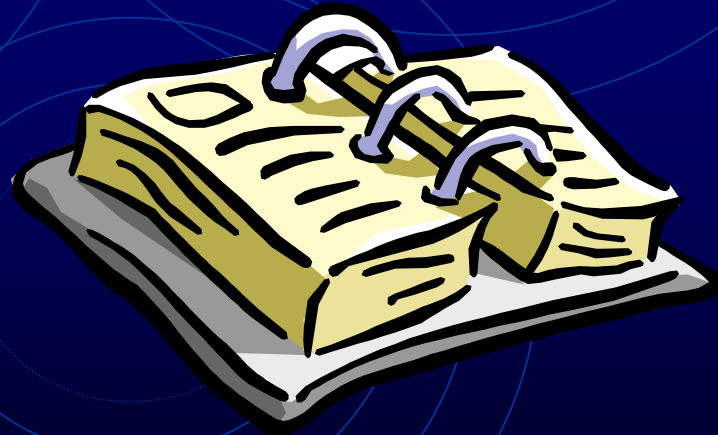
D = Declive

Pensando Estratégicamente

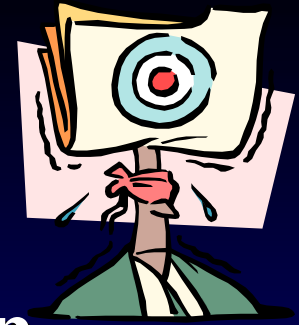
| ACTITUD ESTRATÉGICA | ACTITUD DE MANUTENCIÓN |
|----------------------------|--------------------------------|
| Eficaz | Eficiente |
| Busca Suceso | Evita fallas |
| Actúa | Reacciona |
| Dinámico | Estático |
| Flexible | Inflexible |
| Innovador | Tradicional |
| Confronta | Evita |
| Coordina (lo todo) | Fragmentado (en partes) |
| Interdependiente | Independiente |

Robert Dale, *To Dream Again – how help your Church come alive*, Nashville: Broadman Press, (1981).

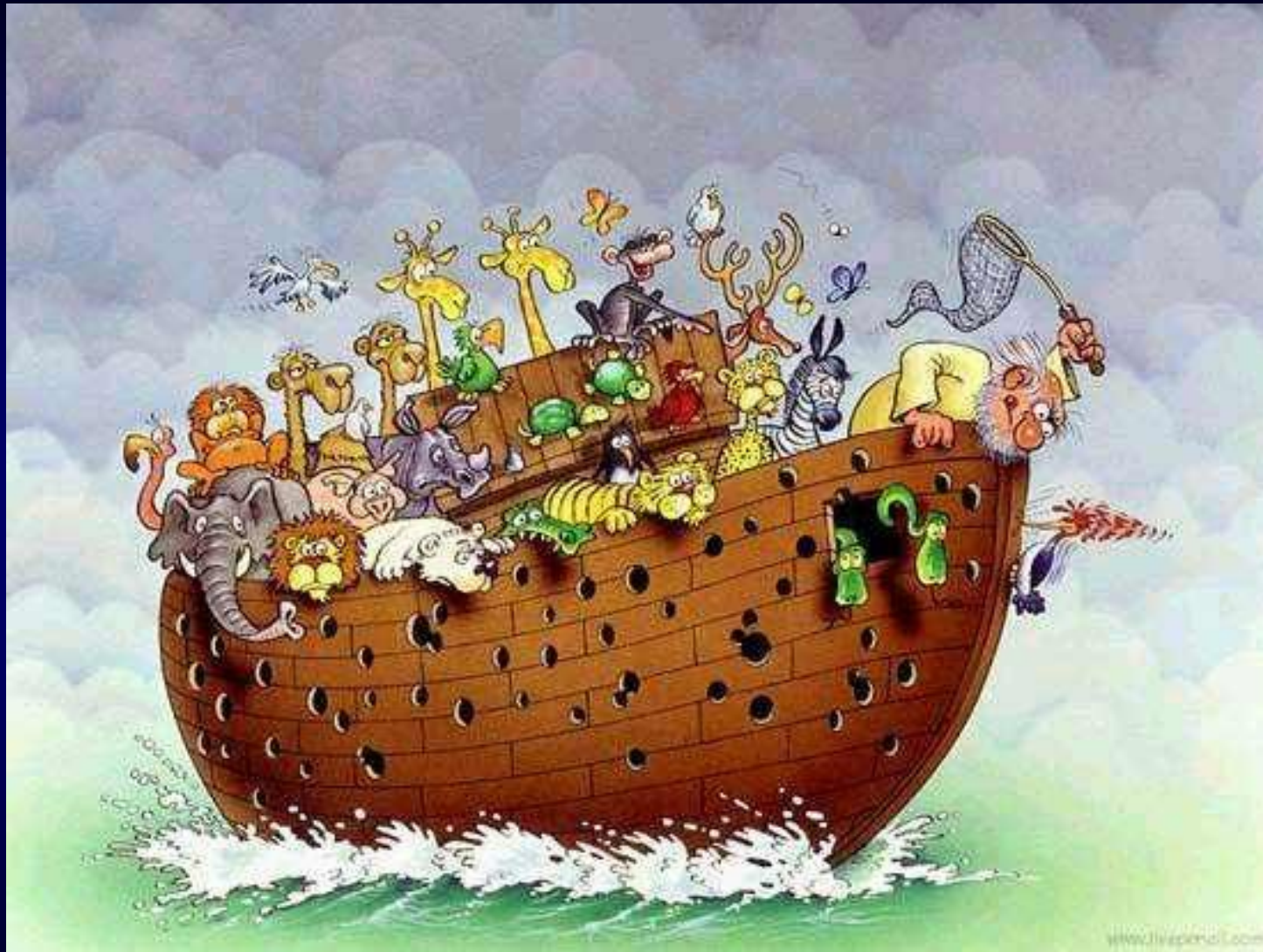
Conclusión



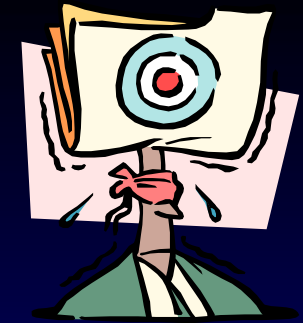
El suceso en el liderazgo



- ① El suceso o fracaso del desarrollo de un seminario depende en gran parte de quien lo dirige y de quien lo administra
- ① Es necesario escoger bien cada miembro del equipo
- ① El líder debe arcar los costos en vez de lamentar ...
- ① Debe focalizar las soluciones en vez de desaparecer delante de los problemas diarios
- ...



Foco en la **solución** o en lo **problema**?!?!



® Cuando la NASA inició el lanzamiento de los astronautas, descubrieron que los lapiceros no funcionaban con la gravedad cero. Para resolver ese enorme problema, contrataron a Andersen Consulting. Fue necesario más de una década y 12 millones de dólares. Consiguieron desarrollar un lapicero que escribía en gravedad cero, con la punta para arriba, debajo de agua y en variaciones de temperatura bajo cero hasta más de 300 grados Celsius.

® Ya los rusos ...

usaran un lápiz.



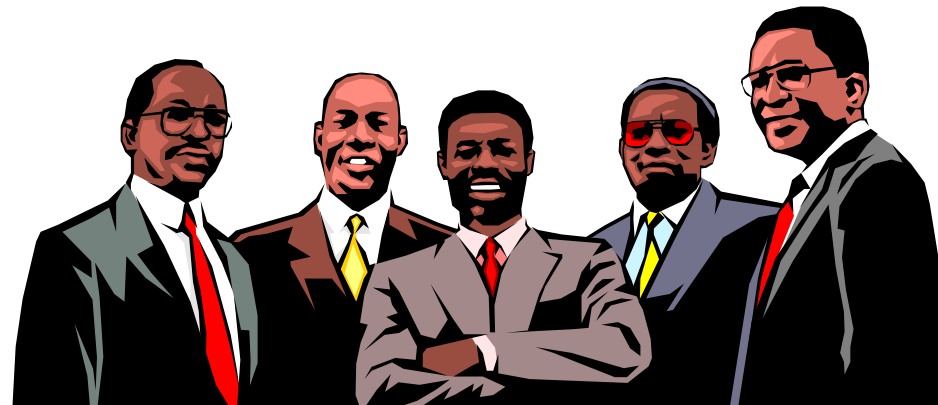
El costo del liderazgo

- ® **Modelo de vida y liderazgo**
- ® **Sensibilidad y determinación**
- ® **No esperar recompensa**
- ® **Crítica**
- ® **Cansacio**
- ® **Solidad**
- ® **Asumir decisiones difíciles**
- ® **Paciencia y saber esperar el momento ideal**
- ® **Confianza/Sigilo**
- ® **Invertir en generaciones futuras – ver el invisible**



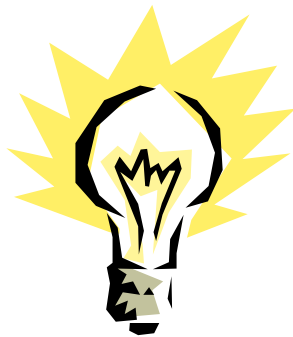
**Dios no escoge los capacitados,
capacita os escogidos.
Hacer o no hacer algo depende
también de nuestra voluntad y
perseverancia.**

Albert Einstein



**No debemos orar por tiempos fáciles,
mas por líderes fuertes de carácter.
No debemos orar por tareas iguales a
nuestro poder, mas por poder igual a
nuestras tareas.**

Philip Brooks



**Ore como si todo dependiese de
Dios; trabaje como se todo
dependiese de ustedes.**

(Anónimo)

**Lo poco se transforma en mucho
cuando es debidamente colocado
en las manos de Dios – el grande
multiplicador.**

(Charles Winter)

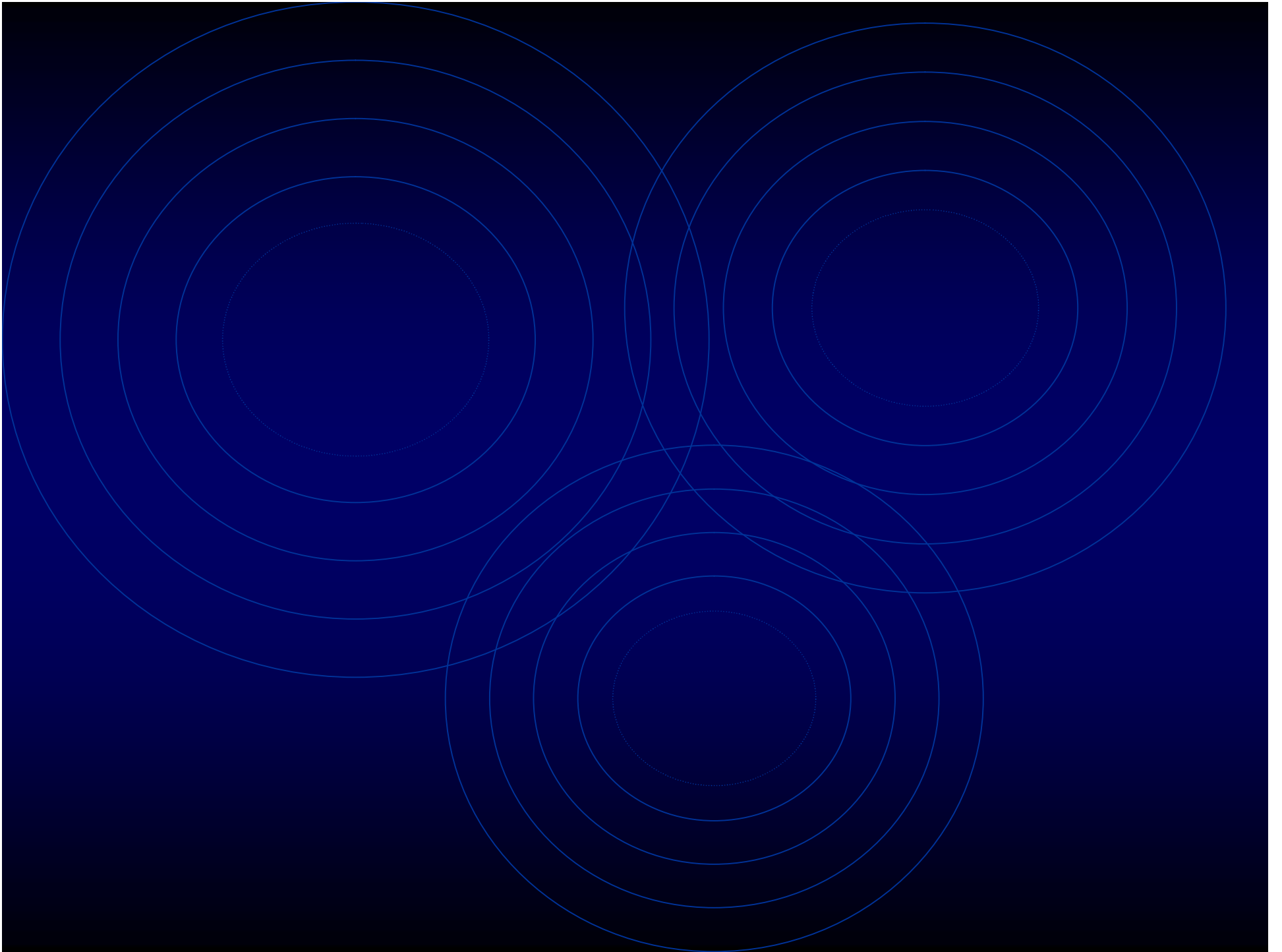
Web-site:

www.etica.pro.br

E-mail:

rega@etica.pro.br





La administración de un seminario como un llamado

por *Lourenço Stelio Rega* ©

Traducido a español por Jorge Chaves

Autorizada la exposición pública apenas en formato completo de esta reflexión, citando la fuente. Favor no reproducir o copiar sin autorización expresa del autor.

rega@etica.pro.br